

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi biasanya dibuat berdasarkan kepentingan dan tujuan penelitian, serta berdasarkan konteks dan perspektif keilmuan individu yang merumuskannya. Mungkin ada puluhan atau bahkan lebih definisi organisasi, dan ini hanya beberapa yang diambil dari beberapa tulisan.

Menurut Mathis and Jackson (dalam Renawan, 2011:15) sebagai berikut: “Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan”.

Menurut Allen (dalam Hasibuan, 2014:24-25) “Organisasi sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan”.

Menurut Kingsbury dan Wilcox (dalam Wursanto, (2007:53-54) “Organisasi adalah sebagai proses pembagian tugas atau pekerjaan, mengatur pegawai-pegawai untuk memikul tugas atau pekerjaan dari suatu badan usaha”.

Menurut Trecker: “Organisasi merupakan suatu kegiatan atau suatu proses menghimpun atau mengatur kelompok-kelompok yang saling mengadakan hubungan dari unit perwakilan kedalam suatu pekerjaan yang menyeluruh”.

Organisasi mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karena struktur dan tujuannya saling berhubungan dan bergantung pada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitasnya. Sumber daya manusia atau karyawan yang menjalankan semua aktivitas organisasi atau perusahaan harus membantu mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Karena karyawan merupakan aset terpenting yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, menggunakan karyawan adalah hal utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Ini karena kinerja karyawan sangat mempengaruhi kemajuan dan kesuksesan sebuah perusahaan.

Kinerja karyawan harus terus ditingkatkan di era persaingan yang semakin ketat. Salah satu cara untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menilai kinerja karyawan dan melakukan perbaikan untuk terus meningkatkan kualitas mereka sehingga perusahaan dapat bertahan atau bahkan tumbuh.

Robbin (2002) mendefinisikan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentu nya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha yang maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan, sehingga keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada pondasi yang kuat.

(Edison, 2017:188). Apabila kinerja karyawan di suatu perusahaan memperoleh hasil yang baik, maka sangat penting untuk dibuat sebuah organisasi.

Menurut Mathias dan Jackson (2011) kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi, antara lain, *pertama*, kuantitas kerja, standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya. *Kedua*, kualitas kerja, standar kerja ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. *Ketiga*, pemanfaatan waktu, penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan PT Pupuk Iskandar Muda. *Keempat*, efektivitas dan efisien, sejauh mana karyawan mampu bekerja dengan efektif dan efisien sehingga bisa memberi kontribusi yang optimal bagi perusahaan. *Kelima*, kerja sama, keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan. Kerja sama antara karyawan dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi karyawan karyawan dengan baik.

Seorang karyawan yang telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi dapat diketahui dan dinilai melalui instrumen penilaian kinerja. Hall mengatakan bahwa proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki kerja perseonel dalam organisasi merupakan hakikat dari penilaian kinerja. Menurut Certo (dalam Ilyas, 2021) Penilaian kinerja adalah evaluasi hasil kerja yang ditunjukkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen serta proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada waktu tertentu.

Kinerja penting karena beberapa alasan. *Pertama*, setiap pekerja mungkin ingin memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan kerja mereka

sebaik mungkin. *Kedua*, setiap orang ingin mendapatkan penghargaan dan prestasi ketika mereka melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. *Ketiga*, setiap orang juga ingin menerima penilaian yang objektif tentang kinerja mereka.

Dua metode berbeda digunakan untuk menilai kinerja karyawan. yaitu: *Pertama*, metode yang menggunakan orientasi waktu yang lalu. Metode ini menggunakan beberapa teknik, antara lain: *poin pertama*, teknik yang menggunakan penilaian kinerja karyawan dari nilai terendah sampai tertinggi. *Poin kedua*, teknik yang menggambarkan karakteristik dan kinerja karyawan. *Poin Ketiga*, teknik yang menilai kinerja karyawan dengan meninjau langsung ke lapangan. *Kedua*, Metode yang menggunakan orientasi waktu yang akan datang. Metode ini juga menggunakan beberapa teknik, antara lain: *poin pertama*, penilaian diri dengan melakukan pengembangan organisasi melalui pengembangan diri karyawan. *Poin kedua*, penilaian psikologis dengan cara melakukan penilaian aspek motivasi, emosi, dan intelektual. *Poin ketiga*, mengidentifikasi kemampuan manajemen untuk waktu yang akan datang.

PT Pupuk Iskandar Muda (PT PIM) adalah perusahaan anak dari PT Pupuk Indonesia (Persero) yang bergerak dalam industri pupuk, petrokimia, dan kimia lainnya, serta perdagangan dan jasa lainnya. PT PIM didirikan pada tanggal 24 Februari 1982 dengan Akta Notaris Soeleman Ardjasmita, SH nomor 54, yang kemudian diubah dan diperbarui dengan Akta Notaris Lumassia, SH nomor 10 pada tanggal 30 Agustus 2019. PT Pupuk Iskandar Muda berada di kawasan industri Lhoseumawe di tepi Selat Malaka, dan PIM memiliki dua pabrik pupuk urea dan ammonia.

Dalam hal pencapaian kinerja perusahaan tahun 2023 dapat dilihat dari 2 aspek yaitu aspek kinerja operasional dan aspek kinerja keuangan dengan penjelasan aspek kinerja operasional perusahaan pada tahun 2023 tercapai kurang baik di mana pencapaian tonase produksi amonia hanya 73% dari targetnya, urea 70% dari targetnya dan 41% dari targetnya. Sedangkan untuk pencapaian tonase penjualan pupuk subsidi dan non-subsidi hanya tercapai 59,08% dari targetnya. Berikut data kinerja keuangan PT Pupuk Iskandar Muda:

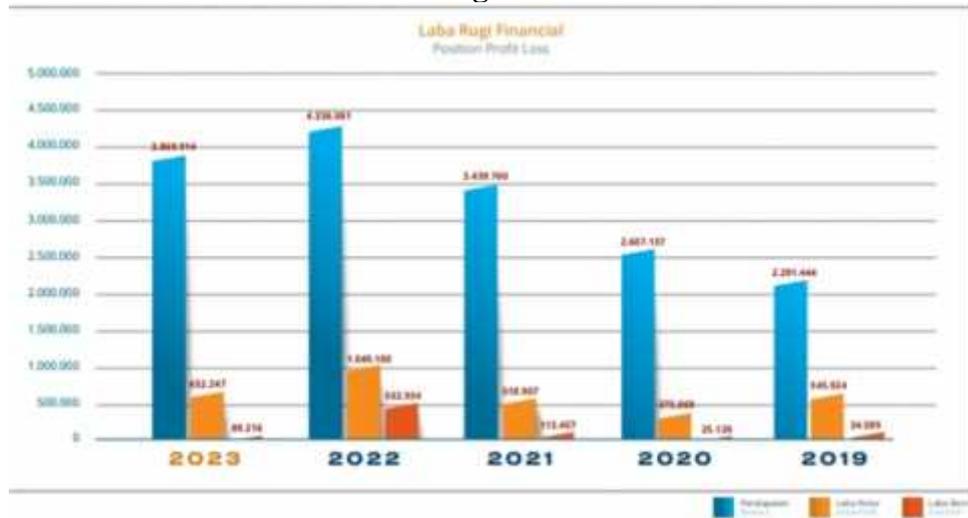
Gambar 1.1
Kinerja keuangan PT Pupuk Iskandar Muda

KINERJA KEUANGAN FINANCIAL PERFORMANCE		2023	2022	2021	2020	2019
IKHTISAR Highlights						
LAPORAN POSISI KEUANGAN Statement of Financial Position						
Aset Lancar Current Assets		4.085.564	3.194.267	1.381.940	2.229.487	2.002.802
Aset Tidak Lancar Non-Current Assets		4.835.859	4.573.523	4.268.234	4.405.180	4.137.021
Total Aset Total Assets		8.921.522	7.767.790	5.650.174	6.634.667	6.139.823
LIABILITAS DAN EKUITAS Liabilities and Equity						
Liabilitas Jangka Pendek Short-term Liabilities		1.931.350	1.729.415	894.996	1.333.391	2.658.921
Liabilitas Jangka Panjang Long-term Liabilities		2.960.240	2.095.567	1.457.863	2.126.900	267.682
Liabilitas Liabilities		4.891.590	3.824.982	2.352.859	3.460.291	2.926.603
Ekuitas Equity		4.031.682	3.942.808	3.297.316	3.174.366	3.213.209
Total Liabilitas dan Ekuitas Total of Liabilities and Equity		8.921.522	7.767.790	5.650.174	6.634.667	6.139.823

Sumber: Laporan Tahunan (<http://pim.co.id>)

Aspek kinerja keuangan perusahaan pada tahun 2023 tercapai kurang baik juga dimana pencapaian laba perusahaan hanya 26% dari targetnya.

Gambar 1.2
Laba Rugi Financial



Sumber: Laporan Tahunan (<http://pim.co.id>)

Dari kedua aspek tersebut secara umum kinerja perusahaan pada tahun 2023 tidak tercapai dari targetnya karena beberapa factor eksternal dan internal yang berpengaruh cukup signifikan terhadap kinerja perusahaan antara lain harga bahan baku yang cukup tinggi baik untuk pabrik pupuk urea maupun pabrik NPK dan harga produk di pasar komersil yang turun jauh dari harga komersil tahun 2022.

Salah satu faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan yang dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dimana faktor ini berasal dari dalam diri karyawan tersebut. Komitmen organisasional adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2007). Komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan akan menimbulkan loyalitas dan hasil kerja terbaik bagi organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi tercapainya tujuan organisasi, karena organisasi mendapat

dukungan penuh dari anggotanya dan hal ini memungkinkan mereka untuk fokus sepenuhnya pada tujuan prioritas.

Gambar 1.1 Bentuk Komitmen PT Pupuk Iskandar Muda Aceh Utara



Sumber: www.pim.co.id

Bentuk komitmen yang dimiliki oleh PT Pupuk Iskandar Muda adalah Komitmen Penerapan Good Corporate Governance tentang larangan permintaan, pemberian, dan penerimaan gratifikasi. Berikut isinya: Komitmen Penerapan Good Corporate Governance PT Pupuk Iskandar Muda tentang larangan permintaan, pemberian, dan penerimaan gratifikasi yang isinya dalam rangka pengendalian gratifikasi terkait momen hari raya keagamaan dan perayaan hari besar lainnya, serta sesuai komitmen PT Pupuk Iskandar Muda sebagai entitas yang memegang teguh prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance), serta dalam rangka menciptakan budaya perusahaan yang berintegritas dan bersih dari praktik-praktik korupsi, dengan ini diberitahukan bahwa: *Pertama*, PT Pupuk Iskandar Muda MELARANG insan perusahaan,

meliputi Dewan Komisaris, Direksi, Organ Pendukung Dewan Komisaris, dan seluruh karyawan, untuk meminta, memberikan, dan/atau menerima gratifikasi, uang pelican, atau suap dalam bentuk apapun baik secara langsung maupun tidak langsung dari seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang berhubungan dengan jabatannya dan berlawanan dengan kewajiban atau tugasnya. *Kedua*, PT Pupuk Iskandar Muda MELARANG insan perusahaan, untuk meminta dana, dan atau hadiah sebagai Tunjangan Hari Raya (THR) atau dengan sebutan lain, baik secara individu maupun institusi/entitas, baik secara tertulis maupun tidak tertulis, kepada masyarakat, perusahaan, atau Pegawai Negeri/Penyelenggara Negara lainnya. *Ketiga*, PT Pupuk Iskandar Muda menghimbau kepada para pemangku kepentingan untuk TIDAK MEMBERIKAN gratifikasi dalam bentuk apapun kepada insan perusahaan. Apabila ada pihak-pihak yang mengetahui adanya pelanggaran terhadap komitmen tersebut oleh insan perusahaan, mohon ketersediaannya untuk melaporkan kepada *Whistle Blowing System* (WBS) PT Pupuk Iskandar Muda melalui website www.pim.co.id kolom pelayanan pengaduan WBS atau surat elektronik (email) pimbersih@pim.co.id atau Hp. 08116721650. Kami sangat berterima kasih dan menghargai dukungan segenap pemangku kepentingan dalam membantu kami mewujudkan komitmen PT Pupuk Iskandar Muda dalam penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik dan Implementas Sistem Manajemen Anti Penyuapan ISO 37001. Yang disahkan di Krueng Geukueh pada tanggal 06 Mei 2021, ditanda tangani oleh Direktur Utama PT Pupuk Iskandar Muda, Yanuar Budinorman.

Selain faktor komitmen organisasi ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan yaitu budaya organisasi. Budaya itu sendiri

merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan. Robbins (2001:24) menyatakan bahwa definisi budaya organisasi adalah “sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dan nilai-nilai organisasi.

Helriegel, D dan J.W Sloetmel, 2004 mendefinisikan budaya organisasi sebagai gabungan atau intgasi dari filsafah ideologi nilai-nilai kepercayaan, asumsi, harapan-harapan, sikap dan norma-norma. Sebagai iklim yang dirasakan dalam suatu organisasi yang menjadi pedoman pada layout fisik dan cara-cara interaksi dari anggota-anggota organisasi kepada langganan dari pihak luar.

Budaya Organisasi merupakan suatu sistem keyakinan dan penyebaran nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan menentukan perilaku para anggotanya (Soedjono, 2005). Budaya organisasi mempunyai dampak besar terhadap perilaku anggota organisasi.

PT PIM sejak tahun 2007 telah berupaya mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG dalam budaya perusahaan yaitu budaya yang menerapkan Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi dan Fairness. Selain hal tersebut, PT Pupuk Iskandar Muda juga loyal terhadap para karyawannya, seperti pemberian gaji, bonus, dan tunjangan sampai jenjang karir yang menjanjikan.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri pupuk, PT Pupuk Iskandar Muda (PIM) memiliki tanggung jawab strategis untuk membantu sektor pertanian dan pemenuhan kebutuhan pangan Indonesia. Perusahaan ini tidak hanya bergantung pada faktor-faktor eksternal, tetapi juga sangat bergantung pada

kinerja karyawan internal untuk mencapai tujuan bisnisnya. Oleh karena itu, penting untuk menemukan dan memahami pengaruh budaya perusahaan dan komitmen perusahaan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.

PT Pupuk Iskandar Muda menghadapi sejumlah masalah, termasuk dinamika industri pupuk yang terus berubah, perubahan teknologi dalam produksi pupuk, dan kebutuhan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di perusahaan. Untuk mencapai keunggulan kompetitif dan efisiensi operasional, penting untuk memahami kinerja karyawan seperti komitmen organisasi dan budaya organisasi.

Untuk memperkuat permasalahan yang terkait dengan pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda, penulis melakukan pra survei pada 20 karyawan yang berada di PT Pupuk Iskandar Muda Aceh Utara Hasil dari pra survei tersebut ditunjukkan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1.2
Kuisisioner Prasurvey

NO	PERNYATAAN	YA		TIDAK		JUMLAH	
		F	%	F	%	F	%
1	Anda adalah karyawan tetap PT Pupuk Iskandar Muda	17	85	3	15	20	100
2	Anda sudah berkomitmen terhadap PT Pupuk Iskandar Muda Aceh Utara	18	90	2	10	20	100

3	Budaya organisasi yang ada di PT Pupuk Iskandar Muda berpengaruh secara positif terhadap kinerja anda.	18	90	2	10	20	100
4	Komitmen organisasi dan budaya organisasi yang ada di PT Pupuk Iskandar Muda telah memenuhi harapan anda sebagai karyawan PT Pupuk Iskandar Muda	18	90	2	10	20	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil kuisisioner prasurvei yang dilakukan oleh penulis, menunjukkan bahwasannya karyawan PT Pupuk Iskandar Muda memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Budaya Organisasi PT Pupuk Iskandar Muda pun memiliki tingkat pengaruh positif yang tinggi terhadap kinerja karyawannya. Sehingga penulis menyimpulkan terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda.

Hal ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian lebih dalam mengenai pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi di PT Pupuk Iskandar Muda terhadap kinerja karyawan

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda?

2. Bagaimana Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda?
3. Bagaimana komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh secara bersamaan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Iskandar Muda?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pupuk Iskandar Muda
2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pupuk Iskandar Muda
3. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Secara Bersamaan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pupuk Iskandar Muda

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini dapat dijadikan sumber pengetahuan, rujukan serta acuan bagi semua pihak yang ingin mengetahui secara mendalam dan menambah wawasan mengenai Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dokumentasi ilmiah yang bermanfaat untuk kegiatan akademik bagi penelitian sendiri dan bagi pihak fakultas.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi perusahaan sebagai bahan masukan tentang pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebagai mediasi.
- b. Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai solusi pemecahan masalah terkait Kinerja Karyawan.

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian dan evaluasi terhadap pengetahuan yang telah didapat mengenai ilmu administrasi bisnis khususnya mengenai komitmen organisasi dan budaya organisasi.